


Федеральное государственное автономное образовательное
учреждение высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Торгово-экономический институт

Кафедра Менеджмента

«УТВЕРЖДАЮ»

Заведующий кафедрой

 А.Н. Чаплина

«23» июня 2017 г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

направление подготовки 38.03.02 «Менеджмент»,
профиль 38.03.02.00.14 «Менеджмент организации»
(в сфере услуг, в том числе торговле)

Повышение эффективности системы управления предприятием
сферы услуг

Научный
руководитель



подпись, дата 16.06.17

доцент, канд. экон. наук

Т.А.

Клименкова
инициалы, фамилия

Выпускник


подпись, дата 08.06.2017

451208511

номер зачетной книжки

МО-12-1з

номер группы

А.Е. Токарева

инициалы, фамилия

Нормоконтролер:


подпись, дата 16.06.17

Т.А. Клименкова

инициалы, фамилия

Красноярск 2017

РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа по теме «Повышение эффективности системы управления предприятием сферы услуг (на материалах ООО «Косметикс»)» содержит 106 страницы текстового документа, 14 рисунков, 30 таблиц, 4 приложения, 41 использованный источник, 12 листов графического материала.

ОРГАНИЗАЦИЯ, ПРОЦЕСС УПРАВЛЕНИЯ, СИСТЕМА, ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ.

Целью выполнения работы является разработка рекомендаций по повышению эффективности системы управления предприятия ООО «Косметикс».

Для достижения поставленной цели в бакалаврской работе необходимо решить следующие задачи:

- рассмотреть теоретические основы современного управления организациями: понятие организации, особенности системы управления и т.д.;
- оценить факторы организационной среды предприятия;
- проанализировать существующую систему управления деятельностью ООО «Косметикс»;
- выявить проблемы в существующей системе управления деятельностью ООО «Косметикс»;
- разработать мероприятия по совершенствованию системы управления деятельностью ООО «Косметикс»;
- оценить эффективность предложенных мероприятий по социально-экономическим параметрам.

Объектом исследования является торговое предприятие ООО «Косметикс». Предмет исследования - разработанные мероприятия по повышению эффективности системы управления ООО «Косметикс».

Во второй части исследования составлена организационно-правовая характеристика предприятия, проведена оценка структуры и эффективности управления. В рамках SWOT-анализа были изучены сильные, слабые стороны, возможности и угрозы развития и определена оптимальная стратегия развития организации.

По итогам исследования предложена программа повышения эффективности системы управления ООО «Косметикс». Проведена оценка социально-экономической и организационной эффективности программы, доказана целесообразность ее реализации в практической деятельности компании.

СОДЕРЖАНИЕ

<u>ВВЕДЕНИЕ</u>	4
<u>1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СОВРЕМЕННОГО ЭФФЕКТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ</u>	6
<u>1.1 Принципы и факторы эффективности системы управления предприятием сферы услуг</u>	6
<u>1.2 Проблемы и методы исследования эффективности системы управления</u>	17
<u>ЗАКЛЮЧЕНИЕ</u>	63
<u>СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ</u>	65

* 2 и 3 главы ВКР изъяты в соответствии с постановлением УС ТЭИ № 5 от 31.05.2016

ВВЕДЕНИЕ

Изменения, произошедшие в экономике России за последние годы, все больше требуют от руководителей предприятий умения и навыка видеть перспективы, принимать эффективные решения, рационально распоряжаться ресурсами организации.

Анализ и оценка эффективности системы управления предприятия является важным элементом разработки проектных и плановых управленческих решений, позволяющим определить уровень прогрессивности действующего современного менеджмента, проектов или плановых мероприятий, которые разрабатываются на предприятии.

В настоящее время многие предприятия сферы услуг не уделяют должного внимания оценке системы управления, что приводит к снижению их управленческой эффективности, экономических показателей, поэтому тема работы является актуальной.

Целью выполнения работы является разработка рекомендаций по повышению эффективности системы управления предприятия ООО «Косметикс».

Для достижения поставленной цели в бакалаврской работе необходимо решить следующие задачи:

- рассмотреть теоретические основы современного управления организациями: понятие организации, особенности системы управления и т.д.;
- оценить факторы организационной среды предприятия;
- проанализировать существующую систему управления деятельностью ООО «Косметикс»;
- выявить проблемы в существующей системе управления деятельностью ООО «Косметикс»;

- разработать мероприятия по повышению эффективности системы управления деятельностью ООО «Косметикс»;
- оценить эффективность предложенных мероприятий по социально-экономическим параметрам.

Объектом исследования является торговое предприятие ООО «Косметикс». Предметом исследования являются разработанные мероприятия по повышению эффективности системы управления ООО «Косметикс».

Теоретической основой данной работы являются труды отечественных авторов (Э. М. Коротков, О. С. Виханский, Т. С. Новашина и др.) в области менеджмента и учебно-методические разработки преподавателей вуза, связанные с изучаемой проблемой (А.Н. Чаплиной, и др.).

Методическую базу исследования составили общенаучные методы и приемы: сравнительного анализа, обобщения и синтеза, методы обработки информации, а также научные подходы: системный, процессный, комплексный.

Информационной базой исследования послужили законодательные и нормативные акты Российской Федерации, данные Федеральной службы государственной статистики и ее территориального органа по Красноярскому краю, информация, содержащаяся в научной и периодической литературе.

Источниками информации о предприятии являются бухгалтерская и статистическая отчетность ООО «Косметикс», штатное расписание.

Бакалаврская работа состоит из введения, трёх глав, заключения, списка использованных источников и приложений. В первой главе рассмотрены теоретические основы системы управления предприятием. Во второй главе проанализирована эффективность системы управления предприятием. В третьей главе предложены мероприятия по повышению эффективности системы управления предприятием.

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СОВРЕМЕННОГО ЭФФЕКТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ

1.1 Принципы и факторы эффективности системы управления предприятием сферы услуг

Основной хозяйствующей структурной единицей в условиях рыночной экономики является предприятие. Именно предприятие является производителем товаров и услуг, важнейшим рыночным субъектом, вступающим в различные хозяйственные отношения с другими субъектами.

Предприятие представляет собой обособленное объединение людей для взаимодействия в достижении определенных целей и задач. Это открытая система, состоящая из множества взаимосвязанных частей, объединенных в единое целое. Центральное и основное место на предприятии занимает человек, владеющий, использующий и распоряжающийся техникой, технологией и финансами, принадлежащими данному предприятию.

Каждое предприятие характеризуют наиболее общие признаки. К ним относятся [33]:

- количественная определенность, необходимость минимального количества членов предприятия. Но предприятие не может превышать и определенного максимума ее участников, иначе оно начинает терять присущие ему свойства и качества;
- наличие общих целей, ради которых люди объединились и создали определенную структуру предприятия, а также средств достижения этих целей;
- обособленность, «границы», которые отделяют одно предприятие от других и создают целостность, единство действий работников внутри данной системы, несмотря на ее открытость, т.е. взаимодействие с внешним окружением;
- управляющий, руководящий и координирующий центр.

Предприятие, как всякая сложная система, состоит из комплекса более простых систем, выполняющих определенные функции [8].

Отношения внутри предприятия, раскрывающие основное содержание его деятельности, в свою очередь, можно представить как три взаимообусловленных подсистемы – производственную, социальную и экономическую. Основные функции базовых подсистем предприятия представлены на рисунке 1.1.



Рис. 1.1. Базовые подсистемы предприятия и их основные функции

Производственная подсистема. Ее основные функции – техническое обеспечение, технологическая подготовка и реализация производственной деятельности предприятия. В общем виде производственная деятельность предприятия (производственно-хозяйственная или просто хозяйственная деятельность, как зачастую принято говорить при анализе и оценке деятельности предприятия) может быть представлена как процесс преобразования некоторого набора исходных ресурсов в конечный продукт.

Социальная подсистема. Ее основные функции – обеспечение нормального процесса труда (трудовой деятельности работников) и воспроизводства рабочей силы. Эта подсистема включает как организацию и регламентацию труда на предприятии, его мотивацию, так и обеспечение функционирования различных институтов социальной инфраструктуры, входящих в состав имущественного комплекса предприятия.

Экономическая подсистема. Ее основные функции – оптимизация (выбор наиболее рациональной формы реализации) экономических, в том числе финансовых, отношений, складывающихся по поводу использования предприятием всех видов экономических ресурсов[29].

Управление предприятием осуществляется на основе утвержденного устава, действующего законодательства и регламентирующих документов.

Предприятие является сложным хозяйственным комплексом, включающим ряд подразделений.

Коротков Э. М. характеризует управление как вид деятельности человека, возникший, выделившийся и обособившийся в процессах развития совместного труда, его разделение и кооперации.

Управление – это объективная потребность всякой деятельности человека и всех видов деятельности[16].

Виханский О. С. говорит, что в самом общем виде управление предстает как определенный тип взаимодействия, существующий между

двумя субъектами, один из которых в этом взаимодействии находится в позиции субъекта, а другой в позиции объекта управления.

Когда люди объединяют свои усилия ради получения каких-то результатов, сразу возникает потребность в управлении, и в первую очередь, в организации и координации их совместной деятельности. Это дает повод рассматривать предприятие с позиции управления им, то есть в качестве объекта, которым надо управлять[34]. Предприятие как объект управления представлено на рисунке 1.2.



Рисунок 1.2 – Предприятие как объект управления

Управление может осуществляться только в том случае, когда существует реально действующая система, решающая задачи управления. Если данная система является органичной частью организации, ее действиями осуществляется управление организацией и она не решает задач, отличных от управленческих, то ее можно рассматривать как специализированную систему или же как систему управления.

Логвинов А. считает, что система управления есть целостное организационное объединение, совокупность осуществляющих управление звеньев и связей между ними.

Система управления является формой реального воплощения управленческих взаимосвязей. Она выступает как бы в виде реально существующей субстанции, посредством которой управление приобретает конкретное содержание и конкретное проявление, а функция управления — практическую реализацию. В реальной действительности управленческая деятельность - это функционирование системы управления (рис. 1.3).

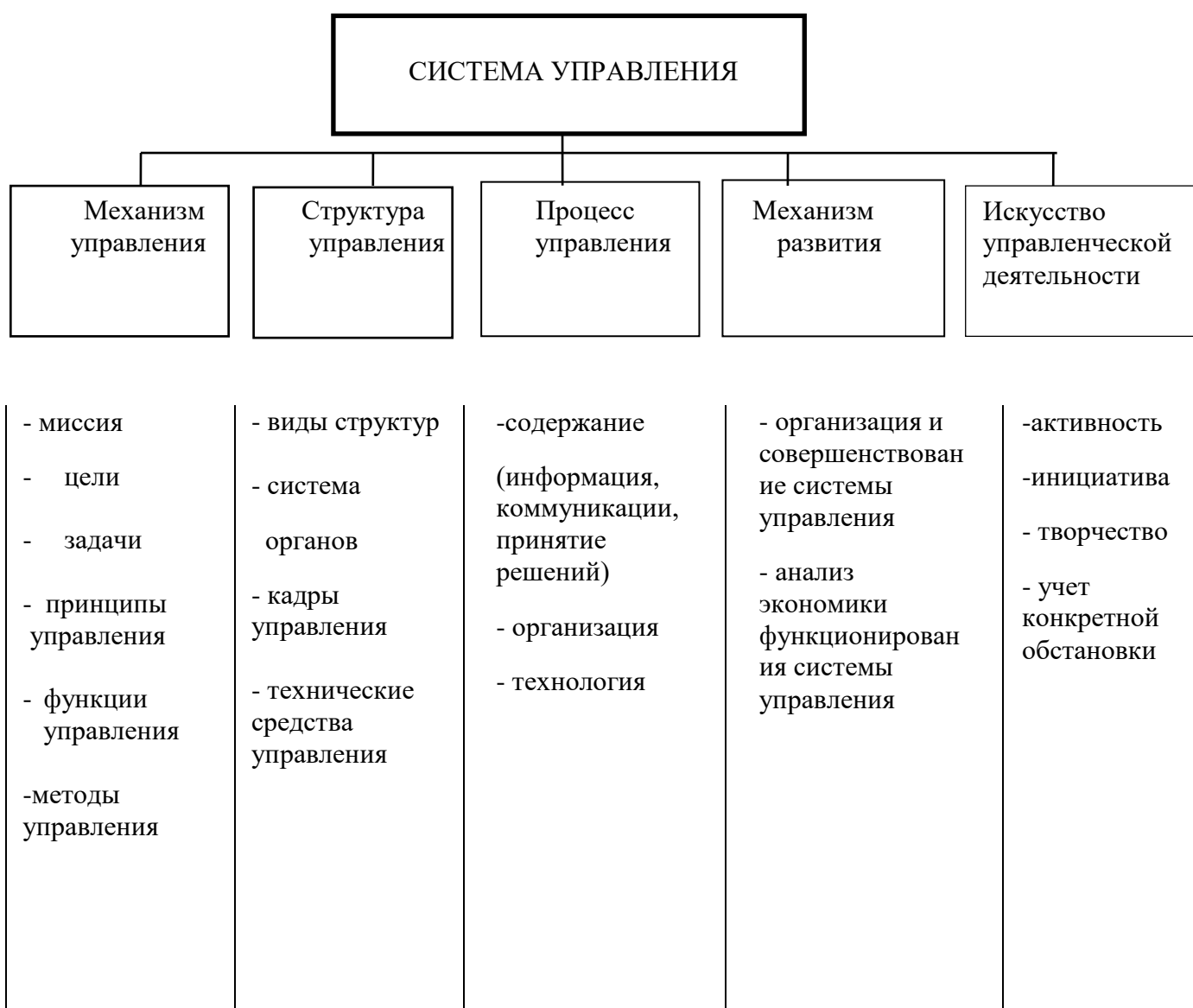


Рисунок 1.3 – Система управления

Каждая работа характеризуется производительностью и эффективностью. Но для каждой работы эти характеристики специфичны, ибо они отражают особенности ресурсов, предмета деятельности, результата, методов, технологии.

Эффективность управления, как социально-экономическая категория, - это результативность данной деятельности, степень рационального использования материальных, финансовых и трудовых ресурсов.

Функциональная роль эффективности управления – отражать уровень и динамику его развития, качественную и количественную стороны данного процесса.

Эффективность можно различать как потенциальную и реальную. Потенциальная эффективность оценивается предварительно, реальная определяется полученными на практике результатами.

Эффективность управления бывает тактической и стратегической. Тактическая эффективность отражает получение эффекта в ближайшем времени, стратегическая в будущем.

В достижении высокой эффективности менеджмента большую роль играют характеристики системы, механизма и процесса (технологии) менеджмента. Однако, эффективность менеджмента всегда изменчива и определяется не только внутренними факторами, но и внешними – состоянием экономики, конкуренцией, социально политической обстановки и др. При этом внешняя и внутренняя эффективность менеджмента должны быть сбалансированы.

В чем же состоит проблематика оценки эффективности менеджмента?

В первую очередь это связано с тем, что результат может быть как прямым (непосредственным), так и косвенным (отдаленным). Во-вторых, результат может принести социально-экономический, социально-психологический и социально-организационный эффект. В-третьих, мы можем получить исключительно экономический, производственный эффект.

Социальный и экономический эффект находятся в постоянном противоречии. Рост социального эффекта может вызывать снижение экономического эффекта и наоборот.

Для обеспечения эффективности управления необходимо учитывать все влияющие на нее факторы. Но это можно сделать только тогда, когда эти факторы систематизированы и выделены основные и определяющие.

Фактор - момент, существенное обстоятельство в каком-то процессе, явлении (рис. 1.4). Эффективность управления формируется под воздействием ряда факторов, которые можно классифицировать по следующим признакам:

- по продолжительности влияния;
- по характеру влияния;
- по степени формализации;
- в зависимости от масштаба влияния;
- по содержанию;
- по форме влияния;

Рассмотрим более подробно основные факторы, оказывающие влияние на эффективность менеджмента.

По продолжительности влияния выделяют факторы, влияние которых сказывается на протяжении длительного времени (технический уровень производства, стиль управления и др.) и которые действуют непродолжительное время (прогулы, простои, нарушения трудовой дисциплины и т.п.).

По характеру влияния различают факторы интенсивные и экстенсивные. Первые обеспечивают повышение эффективности менеджмента за счет мобилизации внутренних ресурсов, совершенствование организации труда управленческих работников и улучшение его условий, подготовка кадров управления. Вторые предусматривают привлечение

дополнительных ресурсов – увеличение численности управленческого персонала, расширение технического оснащения труда управленцев на качественно неизменной основе и т.д.

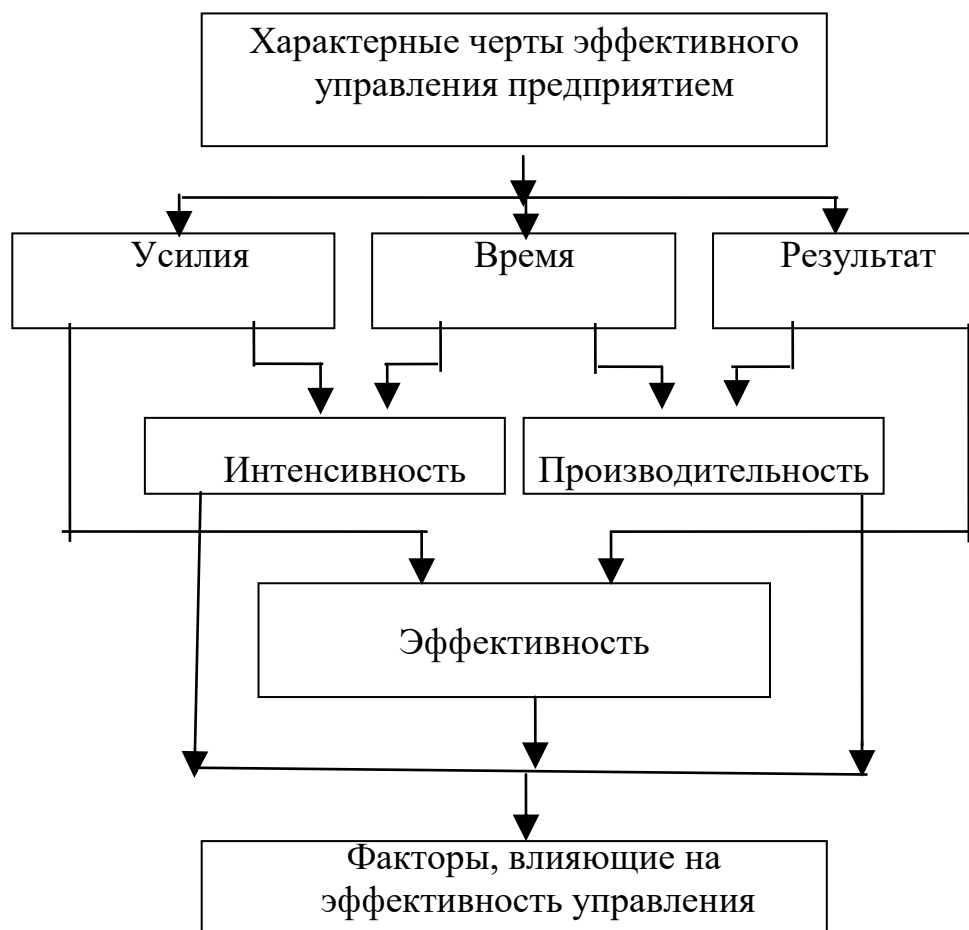


Рисунок 1.4 - Характерные черты и факторы эффективного управления предприятием

По степени формализации выделяют количественно измеримые и количественно неизмеримые факторы.

В зависимости от масштаба влияния факторы можно подразделить на: народно-хозяйственные, отраслевые, на уровне организаций, на уровне подразделений.

По содержанию различают факторы:

- научно-технические (уровень механизации и автоматизации труда);

- организационные (рациональная структура аппарата управления, расстановка кадров, документооборот, трудовая дисциплина);
- экономические (система материального поощрения и материальной ответственности);
- социально-психологические (мотивация труда, межличностные отношения);
- технические;
- физиологические (санитарно-гигиенические условия труда) и др.

По форме влияния различают факторы прямые (квалификация персонала, состояние оборудования) и косвенные (психологический климат, групповая динамика). Первые непосредственно влияют на эффективность управленческого труда, вторые - опосредованно.

Каждый из перечисленных факторов может воздействовать на систему управления сам по себе, в отдельности, а также в совокупности с другими. При совместном положительном воздействии они обеспечивают существенный рост результативности менеджмента (за счет синергического эффекта), при отрицательном - снижают ее. Роль менеджеров состоит в том, чтобы планомерно воздействовать на указанные факторы. Рост эффективности должен стать объектом постоянной управленческой деятельности на всех уровнях организации[38.]

Для обеспечения эффективности управления необходимо учитывать все факторы. Но это можно сделать только тогда, когда эти факторы систематизированы и выделены основные и определяющие.

Факторы эффективности разнообразны и могут быть представлены в различных ракурсах. При проведении практического исследования обычно называют инвестиционный климат, методологию менеджмента, обоснование инвестиций, информационное обеспечение, инфраструктуру менеджмента.

С позиций подходов к управлению можно сгруппировать еще и факторы искусства, опыта и научности управления. Эти факторы

характеризуют разнообразие подходов к менеджменту, суть научного подхода. Вообще, в практическом управлении прагматизм всегда противостоит научно-профессиональному управлению. Устойчивый и долгосрочный эффект может дать только анализ, диагностика и проектирование методологии и организации менеджмента, а не слепое использование рецептов. При этом рецепты не исключаются, а проверяются, заменяются и формируются.

Для обеспечения внутренней эффективности менеджмента надо учитывать три группы факторов:

- использование ресурсов;
- получение результата, соответствующего движению к цели;
- фактор времени.

Использование ресурсов проявляется в их структуре, качестве и возможностях сбалансированного пополнения. Для обеспечения эффективности управления необходима экономия ресурсов.

Результат управленческой деятельности материализуется и обнаруживает себя в конечном результате функционирования организации — продукте, услуге, прибыли. Однако можно и необходимо для понимания эффективности управления говорить и о непосредственном результате менеджмента и его соответствии цели.

Непосредственный результат менеджмента обнаруживает себя в характеристиках управленческого решения, в оценке того, в какой мере решение согласует деятельность людей и направляет ее на достижение цели. Исходя из этого, эффективность менеджмента определяется факторами целеустановки (качество цели), стратегии, качества управленческого решения, удовлетворяемой потребности.

Фактор времени находит свое выражение в своевременности решений, экономии времени на их разработку, использовании прогрессивных технологий, потенциале и производительности персонала.

Каждый из этих факторов можно и далее конкретизировать. Но перечисленные факторы являются основными и определяющими в эффективности управления.

С другой стороны, существуют внешние факторы, влияющие на эффективность. К ним относятся инвестиционный климат, методология, определяющая научный подход к управлению, обоснование инвестиций с позиций стратегии и тенденций развития, информационная поддержка, социальная инфраструктура. Обобщенные результаты исследований показывают, что эти факторы неравнозначны. Экономическая ситуация и инвестиционный климат занимают главное место в обеспечении эффективности менеджмента. Однако использование возможностей экономической ситуации зависит от методологии менеджмента, точнее, реализации научно-аналитического подхода к построению эффективности[13]. Принципы эффективности управления:

1. Принципы приоритетов в управлении. Главными из них являются приоритеты человеческого фактора, мотивирования деятельности, профессионализма.

2. Принципы ориентирования управленческой деятельности. Разработка цели, миссии, видения и стратегии менеджмента, обеспечение качества, создание условий творчества (система «думай»).

3. Принципы критических факторов. Учет фактора времени, развитие информационных технологий, корпоративность как форма эффективного сотрудничества и партнерства.

1.2 Проблемы и методы исследования эффективности системы управления

Предпринимательской деятельности в России согласно результатам опроса 2016 года мешают три ключевые проблемы: снижение спроса,

недостаток квалифицированных кадров, рост цен и тарифов, при этом для бизнеса они в равной степени значимы: каждый из вариантов набрал чуть менее трети голосов.

Если в предыдущие годы респонденты могли определить наиболее острую проблему для российского бизнеса: в 2007 году - недостаток квалифицированных кадров с долей 52,5%, в 2011 году - избыточно высокие налоги с долей 47,2%, то в отчетном году участники опроса разошлись во мнениях.

Близко к этим ответам расположились еще два, набравшие одинаковую долю 28,5%, - "коррупция в органах власти" и "чрезмерное контрольно-надзорное давление на бизнес". Значимость коррупционной составляющей во взаимоотношениях бизнеса и власти постепенно снижается: за десять лет данную проблему стали отмечать реже, доля варианта снизилась на 14,5% (в 2007 году его доля была 42,9%, в 2011 году - 38%).

Избыточно высокие налоги в качестве главной проблемы для бизнеса называли в 2016 году 27,9% респондентов. Этот ответ находится на шестом месте списка главных проблем для российского бизнеса, утратив за прошедшие десять лет свое первостепенное значение: в 2007 году он был в лидерской тройке на втором месте с долей 45,1%, в 2011 году, как уже было сказано, занимал первое место.

Примерно четверть компаний отметила, что российскому бизнесу мешают в первую очередь сложность с доступом к кредитным ресурсам и недобросовестная конкуренция (доля первого из вариантов выросла по сравнению с данными 2007 и 2011 годов на 6%, доля второго осталась за все годы неизменной).

Высокие административные барьеры - наиболее острая проблема для бизнеса, по мнению 22,8% участников опроса. Этот вариант оказался оттеснен на девятое место списка проблем, потеряв по сравнению с 2007 годом долю 19,5%, а за последние пять лет - 14,1%.

Замыкает ТОП-10 наиболее острых проблем, мешающих деятельности компаний, неэффективная судебная система с долей 19%. В 2007 году данный ответ находился на девятом месте, набрав долю 16,1%, в 2011 году - на десятом месте с долей 11,3%[6].

При построении эффективной системы управления организации в современных условиях можно столкнуться с рядом проблем.

Ряд таких проблем выделил теоретик менеджмента и один из ведущих мировых специалистов в области повышения эффективности организаций Ицхак Калдерон Адизес:

1. В российской культуре отсутствует систематизация. Все начинается с аморфной структуры языка.

2. Отсутствие дисциплины. Руководителям приходится злоупотреблять властью, чтобы восстановить дисциплину в компании. Серьезные наказания. Большие штрафы. Слабые наказания не работают. Создается ощущение, что людей так сильно наказывали, что у них выработался иммунитет к слабым наказаниям. (Чем чаще применяется власть, тем более часто приходится ее применять для получения аналогичных результатов впоследствии; в пограничных условиях эффективность проявления власти снижается).

3. Авторитарное управление. Необходимость наказывать, чтобы установить дисциплину, обусловлена другой характеристикой российских методов управления, которая не обязательно является наследием коммунизма, а скорее объясняется историей России и российского авторитаризма. Руководитель, лидер, ищет и борется со всеми, кто ставит под сомнение его авторитет. Каждый руководитель российской компании должен демонстрировать превосходство. Он не может признать свои ошибки. Лидер боится, что может потерять власть, если признается, что он чего-то не знает, потому что от него ждут всезнания.

4. «Ориентированность на контроль». Автократия приводит к потребности в контроле. Организация одного региона становится моделью

организации для других. Цель — создать настолько единообразные структуры, насколько это возможно. Это позволяет лучше контролировать все происходящее, но такая установка влияет на эффективность. Чтобы добиться эффективности, необходимо обращать внимание на особенности каждого географического региона, каждого рынка: единообразие отрицательно на ней сказывается. Это еще одна причина неэффективности.

5. Москвоцентризм. Авторитарный стиль управления и потребность в контроле характерны не только для отдельных лиц. Это относится также и к организациям, особенно в вопросах принятия решений. Москва — центр России. Москва часто выносит решения, не прислушиваясь к тому, что считают или хотят сказать другие российские регионы, но тут имеется в виду не только правительство, то же самое происходит и в компаниях.

6. Страх. Автократия и контроль порождают страх, который является одной из характеристик российской культуры управления: люди боятся оспаривать решения, высказывать свое мнение. Разумнее залечь на дно и соблюдать правила, чтобы не попасть в неприятности. В России, когда руководитель высшего звена появляется на заседании, все боятся, что если кто-либо открыто усомнится в правильности его мнения, это сочтут нарушением субординации, что может стоить высказавшемуся должности.

7. Неэффективная производительность. СССР не был ориентирован на рыночную экономику и получение прибыли, основное внимание уделялось производительности. Все строилось на предположении, что единообразие, контроль и автократия повышают производительность. Отсюда единообразие. Отсюда централизация услуг и авторитарность. Предположение, очевидно, состояло в том, что все это создает экономию масштаба. С падением СССР появились рыночные силы, но чрезмерный контроль и единообразие мешали гибкости, необходимой для построения рыночной экономики. В результате система была неэффективна.

8. КАК, а не ЗАЧЕМ. Это последствие акцента на производительности, сказавшееся на процессе организации компании и принятия решений.

Неуемная энергия направлена на поиск ответа на вопрос «КАК», а не «ЗАЧЕМ» мы делаем то, что делаем. Опять же, движущей силой является производительность, а не эффективность.

9. Пустые траты. Чрезмерная ориентированность на производительность имеет свою цену, в частности – отсутствие экономии масштаба. В пограничных условиях контроль стоит больше, чем он приносит, а чрезмерная производительность приводит к неэффективности.

10. Коррупция. Разрушение производительности порождает бюрократию, отрицательные последствия которой не ограничиваются пустыми тратами ресурсов. Бюрократия создает почву для подкупа коррумпированных лиц.

11. Организация строится вокруг людей. Советская власть не только не приветствовала предпринимательство, но и сажала предпринимателей в тюрьму. Их считали спекулянтами. Таким образом сформировался целый класс бюрократов. В результате в стране нет людей, имеющих предпринимательскую жилку и талант лидера. Из-за недостатка людей с деловой хваткой многим организациям приходится формировать деятельность вокруг людей, которые есть в компании или которых можно привлечь, а не вокруг задач, которые компания должна решать.

12. Поиск виноватых. Неэффективная бюрократия и коррупция могут привести к неверной диагностике проблемы. Интересно отметить, как диагностируются проблемы: обсуждение быстро переходит от того, почему существует проблема, к тому, кто виноват.

Проблема не в людях, а в культуре, сложившейся как результат авторитарной истории. Культуру можно изменить. Для этого нужны только целеустремленные руководители на низшем, среднем и высшем уровне»[31].

Эффективность – это соизмерение затраченных усилий, ресурсов или энергии на достижение определенных результатов. Основными факторами эффективности менеджмента как соизмерения затраченных усилий на

достижение результата являются: использование ресурсов, фактор времени и целенаправленность усилий.

Исходя из данного определения, анализ экономической эффективности предполагает вычисления абсолютной и сравнительной эффективности затрат производства.

Абсолютная эффективность, рассчитываемая по каждому анализируемому объекту, характеризует общую величину эффекта, который получается в результате совершенствования системы управления производством.

Сравнительная эффективность дает возможность определить преимущества одного варианта по сравнению с другим, а также степень приближения выбранного варианта к оптимальному.

В наиболее общем виде эффективность системы управления представляет собой отношение эффекта, полученного в результате ее совершенствования, к производственным затратам. Поэтому главной задачей экономического анализа на предприятиях является выявление эффекта, который должен определяться, прежде всего, тем, в какой степени система управления производством способствует достижению главных целей организации. В этой связи результаты совершенствования системы управления производством должны отражаться в экономии всех видов ресурсов, повышении качества продукции, изменении характера и культуры труда. К сожалению, не всем из вышеперечисленных элементов экономического и социального эффекта может быть дана натуральная или стоимостная оценка. Поэтому при определении эффективности системы управления предприятиями наряду с количественными показателями необходимо учитывать и ряд качественных.

Для определения эффективности, необходимо выбрать критерий, в соответствии с которым можно судить, эффективна система управления предприятия или нет, если да, то в какой степени. Для количественного выражения эффективности критерий должен быть охарактеризован

определенным числовым выражением и соответствовать оцениваемому явлению, быть универсальным и простым в применении, давать однозначную и полную оценку.

С учетом указанных требований, к показателям, характеризующим систему управления, можно отнести:

- коэффициент ритмичности производства;
- коэффициент экономичности аппарата управления;
- коэффициент качества выполнения управленческих функций;
- коэффициент оперативности работы аппарата управления;
- коэффициент стабильности кадров.

Наряду с общими критериями эффективности, необходимо выявить также и частные критерии, которые помогали бы на различных стадиях проектирования системы управления определять наиболее эффективные направления разработки и внедрения мероприятий по ее совершенствованию.

К таким показателям относятся:

- коэффициент использования рабочего времени;
- коэффициент использования квалификации;
- коэффициент условий труда.

При этом все вышеизложенные показатели должны не исключать, а дополнять друг друга.

Выбор наилучшего варианта системы управления - это комплексная задача, решить которую можно только путем глубокого организационно-технического и социально-экономического анализа производства в целом. Следовательно, эффективность системы управления предприятием не может быть определена каким-то одним показателем. Необходимо разработать целую систему показателей, так как экономическая эффективность системы управления производством проявляется, главным образом, в косвенном, а не в прямом эффекте. Она сказывается в улучшении результатов работы предприятия благодаря более рациональной организации производственно-хозяйственной деятельности. Вместе с тем, повышение уровня организации

системы управления создает благоприятные условия для повышения эффективности производства в целом при снижении удельных затрат на аппарат управления.

Однако вопросы оценки эффективности системы управления предприятием не являются достаточно исследованными, потому требуют дальнейшей проработки. В частности, не решена проблема выбора критерия и системы показателей оценки, не завершен поиск и обоснование экономических показателей, определяющих будущее значение финансовых результатов. Недостаточно разработаны некоторые аспекты методического и информационного обеспечения процедур оценки эффективности.

Анализ и оценка существующей системы управления проводится при помощи следующих методов исследования: PEST, SWOT, экспертного и пр.

Методы исследования системы управления –конкретные способы, с помощью которых может быть проанализирована деятельность организации с позиции предмета исследования[28].

PEST анализ –простой и удобный метод для анализа макросреды (внешней среды) предприятия. Методика PEST анализа часто используется для оценки ключевых рыночных тенденций отрасли, а результаты PEST анализа можно использовать для определения списка угроз и возможностей при составлении SWOT анализа компании. PEST анализ является инструментом долгосрочного стратегического планирования и составляется на 3–5 лет вперед, с ежегодным обновлением данных. PEST анализ является аббревиатурой следующих показателей отрасли: политические (P),экономические (E), социально-культурные (S) и технологические (T) (рис. 1.4)



Рисунок 1.4 – Составляющие PEST-анализа

Анализ PEST - факторов дает множество преимуществ:

- у исследователей PEST - факторов возникает более глубокое видение внешнего окружения;
- аналитик, способный точно проанализировать все факторы, получает целостную картину внешнего окружения;
- вырабатывается особый язык для обобщения и систематизации внешнего окружения;
- появляется умение размышлять над внешними проблемами и не заикливаться на внутренних проблемах[28].

Большая часть данных, необходимых для анализа рынка (спрос, цены, объем продаж товаров и т. п.) являются неопределенными, и в будущем возможны их изменения как в худшую сторону, так и в лучшую. Для прогнозирования этих процессов требуется достаточно большой объем данных, которые не всегда можно собрать, и управленческие решения приходится принимать в условиях неопределенности. Риски таких решений высоки, поскольку даже для сравнительно небольших организаций одной интуиции руководителя недостаточно для успешных действий на рынке. Этим и обусловлена необходимость использования ограниченных, более “дешевых” вариантов выработки стратегий, таких как SWOT-анализ.

Задачей SWOT-анализа как внутреннего инструмента принятия решений для организации, работающей на рынке с плотной конкуренцией, является выявление проблемных полей по сравнению с конкурентами, а также возможностей и угроз внешней среды. Результаты данного анализа являются, прежде всего, базой для разработки ведущими специалистами организации взаимосвязанного комплекса стратегий, мероприятий по конкурентной борьбе, оптимизации бизнес-процессов и т. д.

SWOT-анализ — это определение сильных и слабых сторон организации, а также возможностей и угроз, исходящих из его ближайшего окружения (внешней среды):

- сильные стороны (strengths) — преимущества организации;
- слабости (weaknesses) — недостатки организации;
- возможности (opportunities) — факторы внешней среды, использование которых создаст преимущества организации на рынке;
- угрозы (threats) — факторы, которые могут потенциально ухудшить положение организации на рынке.

При анализе рынка в целом и положения на нём организации, ее ресурсов и конкурентных возможностей исследуются пять параметров:

- эффективность действующей стратегии;
- сильные и слабые стороны, возможности и угрозы;
- конкурентоспособность по ценам и затратам;
- устойчивость конкурентной позиции по сравнению с основными соперниками;
- стратегические проблемы.

Методология проведения SWOT-анализа. Оценка сильных и слабых сторон организации по отношению к возможностям и угрозам внешней среды определяет наличие у нее стратегических перспектив и возможностей их реализации. Понятно, что при этом будут возникать препятствия (угрозы), которые необходимо преодолевать. Отсюда следует переориентация методов

управления развитием организации с опоры на ранее достигнутые результаты, освоенные товары и используемые технологии (внутренние факторы), на изучение ограничений, накладываемых внешней рыночной средой (внешние факторы).

Построение матрицы первичного стратегического анализа заключается в разделении окружения на две части — внешнюю среду и внутреннюю (саму организацию), а затем явления в каждой из этих частей делятся на благоприятные и неблагоприятные. В целом, проведение SWOT-анализа сводится к заполнению матрицы (рис. 1.5).

	Возможности 1. 2. 3. ...	Угрозы 1. 2. 3. ...
Сильные стороны 1. 2. 3. ...	Поле «СИБ»	Поле «СИУ»
Слабые стороны 1. 2. 3. ...	Поле «СЛВ»	Поле «СЛУ»

Рисунок 1.5 – Матрица SWOT-анализа.

Поле СИБ — сила и возможности. Следует разработать стратегию по использованию сильных сторон организации для того, чтобы получить отдачу от возможностей. Для тех пар, которые оказались на поле СЛВ, стратегия должна быть построена таким образом, чтобы за счет появившихся возможностей попытаться преодолеть имеющиеся в организации слабости. Поле СИУ (Сила и угрозы) — разработать стратегию, которая должна использовать силу организации на преодоление угроз. Поле СЛУ (Слабость и угрозы) — выработать стратегию, которая бы позволила организации избавиться от слабостей и предотвратить нависшую угрозу.

Для успешного применения методологии SWOT важно уметь не только вскрыть угрозы и возможности, но и попытаться оценить их с точки зрения

того, сколь важным для ориентации является учет в стратегии ее поведения каждой из выявленных угроз и возможностей.

Так же одним из методов является модель пяти конкурентных сил по М. Портеру. Теория конкуренции Майкла Портера говорит о том, что на рынке существует пять движущих сил, которые определяют возможный уровень прибыли на рынке. Каждая сила в модели Майкла Портера представляет собой отдельный уровень конкурентоспособности товара:

- Рыночная власть покупателей;
- Рыночная власть поставщиков;
- Угроза вторжения новых участников;
- Опасность появления товаров-заменителей;
- Уровень конкурентной борьбы или внутриотраслевая конкуренция

Далее на рисунке 1.5 представлена матрица конкуренции по М.Портеру.

Конкурентный анализ отрасли по Майклу Портеру помогает определить интенсивность и выраженность конкурентных сил в отрасли, найти такую позицию, в которой компания будет максимально защищена от влияния конкурентных сил и сможет со своей стороны оказывать влияние на них.

Золотое правило теории пяти сил конкуренции Майкла Портера заключается следующем: чем слабее влияние конкурентных сил, тем больше возможностей к получению высокой прибыли в отрасли имеет компания. И наоборот, чем выше влияние конкурентных сил, тем выше вероятность, что ни одна компания не в состоянии будет обеспечить высокую прибыльность от капиталовложений. А средняя прибыльность отрасли определяется наиболее влиятельными конкурентными силами

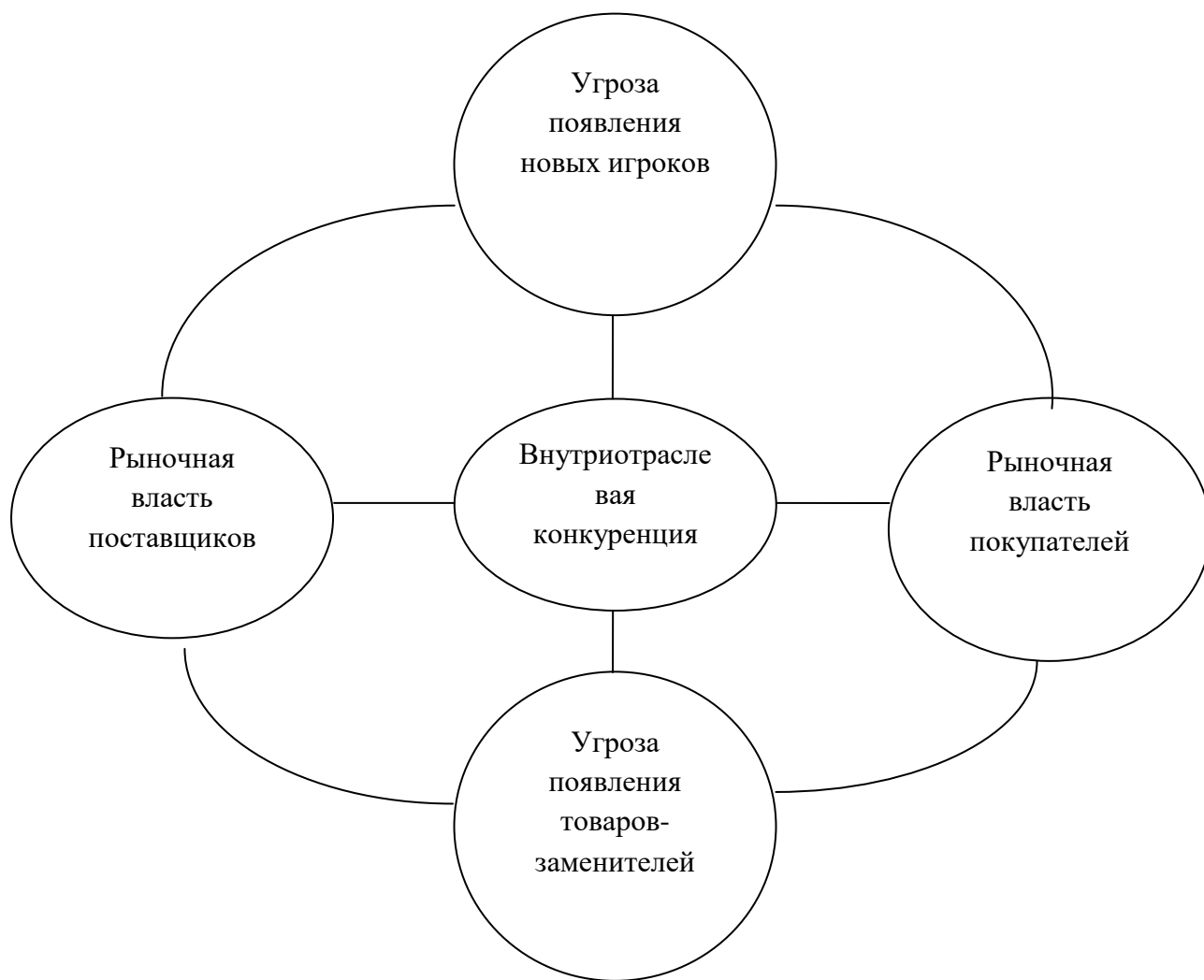


Рисунок 1.5 – Матрица конкуренции по М.Портеру.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Система управления – это совокупность всех элементов, подсистем и коммуникаций между ними, а также процессов, обеспечивающих заданное (целенаправленное) функционирование организации.

В составе структуры управления выделяются пять подсистем:

- механизм управления;
- структура управления;
- процесс управления;
- механизм развития;
- искусство управленческой деятельности.

В выпускной работе представлены основные теоретические положения в области эффективности управления, современные подходы к построению системы управления, методы оценки эффективности системы управления в торговом бизнесе.

Объектом исследования выступало ООО «Косметикс» - учебный центр для косметологов и центр поставок всевозможных косметологических препаратов, предприятие работает 8 лет и успешно зарекомендовало себя на рынке города Красноярска и Красноярского края. Данное предприятие имеет линейно-функциональную структуру управления. На данный момент в штате предприятия числится 10 человек. Работу предприятия по итогам оценки основных экономических показателей финансово-хозяйственной деятельности за последние два года можно признать достаточно эффективной. Основными потребителями являются косметологи, медицинские центры, косметологические клиники и салоны красоты Красноярского края.

В ходе исследования внешней и внутренней среды предприятия ООО «Косметикс» были выявлены основные возможности и угрозы, а также сильные и слабые стороны. Методом экспертных оценок для ООО «Косметикс» была выбрана стратегия усиления позиций на рынке.

Анализ ООО «Косметикс» показал, что существующая система управления функционирует не в полной мере, а с наличием ряда проблем, таких как: нечеткое распределение функций, высокий уровень дублирования функций, отсутствует использование мотивационных факторов, низкий уровень организации рабочих мест управленческого персонала, нерациональное использование рабочего времени и т.д.

Для решения проблем, выявленных в ходе анализа существующей системы управления деятельностью ООО «Косметикс», была разработана программа повышения эффективности системы управления. Целью рекомендуемых мероприятий является повышение эффективности существующей системы управления деятельностью ООО «Косметикс», а также усиление позиций предприятия на рынке косметологических препаратов. Исполнение цели достигается при помощи следующих мероприятий:

- разграничить функции менеджеров и руководителя отдела продаж через ввод должностных инструкций;
- изменить размещение рабочих мест менеджеров и руководителя торгового отдела, тем самым повысив самостоятельность менеджеров при обслуживании клиентов;
- ввести график совещаний для обзора новой продукции, разбора ошибок в работе с клиентами и контроля знаний по продаваемой продукции.
- улучшить систему нематериальной мотивации сотрудников
- улучшить процесс разработки решений по запуску акций

Анализ социально-экономической эффективности показал, что мероприятия достаточно эффективны и могут быть реализованы в практической работе предприятия на рынке.

Список использованных источников

1. Конституция Российской Федерации [Электронный ресурс]: принята всенародным голосованием 12.12.1993 с учетом поправок, внесенных Законами РФ о поправках к Конституции РФ от 30.12.2008 N 6-ФКЗ, от 30.12.2008 N 7-ФКЗ, от 05.02.2014 N 2-ФКЗ // «Собрание законодательства РФ», 14.04.2014, N 15, ст. 1691-32 с. Режим доступа: <http://www.consultant.ru>
2. Гражданский кодекс Российской Федерации. в 4 ч. Ч. 1 [Электронный ресурс]: федер. закон от 26.01.1996 № 14-ФЗ ред. от 30.11.2011. //Справочная правовая система «КонсультантПлюс».- Режим доступа: <http://www.consultant.ru>
3. Трудовой кодекс Российской Федерации. в 6 ч. Ч.3 [Электронный ресурс]: федер. закон № 197-ФЗ от 30.12.2001 ред. от 03.07.2016 (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.01.2017) // Справочная правовая система «КонсультантПлюс».- Режим доступа: <http://www.consultant.ru>
4. Борисова Я. В. Разработка и внедрение системы оценки персонала в динамично развивающейся компании / Я. В. Борисова // Справочник кадровика. - 2014. - N 7. - С.112-115.
5. Бухалков М.И. Управление персоналом на предприятии: учебник / М.И. Бухалков, Н.М. Кузьмина, О.А. Бабордина. – Москва : Экзамен, 2011. – 320 с.
6. Доклад о состоянии делового климата в России в 2016 году [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://media.rspp.ru/document/1/f/9/f9c2ca5f8cd104f8d5d40f2a7b50fced.pdf>
7. Егоршин А.П. Управление персоналом: учебник для вузов / А.П. Егоршин. – Нижний Новгород: НИМБ, 2014. – 720с.
8. Ермаков В.В. Менеджмент организации: учеб. пособие / В.В. Ермаков. – Москва : Издательство Московского психолого-социального института, 2015. – 208 с.

9. Кибанов А.Я. Управление персоналом: учебно – практическое пособие для студентов заочного обучения / А.Я. Кибанов, Н.В. Федорова. – Москва : Финстатинформ, 2014.- 430 с.
10. Кибанов А.Я. Стратегическое управление персоналом: учеб. пособие для студентов заочного обучения / А.Я. Кибанов, Л.В. Ивановская. – Москва : ИНФРА – М, 2013. – 370 с.
11. Кибанов А.Я. Организация управления персоналом на предприятии / А. Я. Кибанов, Д. К. Захаров. - Москва : ГАУ, 2013. – 842 с.
12. Кириллова Е. Корпоративное обучение - новые возможности / Е. Кириллова, Д. Богатов // Управление персоналом. - 2015. - N 6. - С.20-21.
13. Кириллова О.Г. Компетенция как экономическая категория / О.Г. Кириллова // Вопросы социально-гуманитарного знания. – 2016. - № 1. – С. 44.
14. Кожина Е.В. Зарубежный опыт организации и стимулирования труда в современных условиях / Е.В. Кожина // Экономика и управление: сб. научных трудов / под ред. А.Е. Карлика. - Санкт – Петербург, 2015. - Ч. 1. – С. 12 - 16.
15. Кожина Е.В. Трудовой потенциал предприятия / Е.В. Кожина // Экономика и управление: Сб. научных трудов / Под ред. А.Е. Карлика. – Санкт – Петербург; 2015. – Ч.2. - С. 44 – 49.
16. Кожина Е.В. Управление формированием трудового потенциала персонала предприятия / Е.В. Кожина // Российское предпринимательство.- 2014.- №11 (1). – С. 16 - 19.
17. Коршунова Е. Д. Методология адаптивного развития кадрового потенциала предприятия / Е. Д. Коршунова // Современное управление. - 2013. - N 1. - С.25-30
18. Косьмина Е. А. К проблеме управления потенциалом персонала / Е. А. Косьмина // Управление персоналом. - 2014. - N 20. - С.42-44.

19. Красовский Ю. Д. Управление поведением в фирме : Эффекты и парадоксы : на материалах 120 российских компаний практ. пособие / Ю. Д. Красовский. - Москва : ИНФРА-М, 2013. - 368 с.
20. Кучеров Д. Г. Бренд работодателя / Д. Г. Кучеров // Актуальные проблемы менеджмента: сб. тез. междунар. студ. науч. конф. – Санкт – Петербург; 2014. – С. 147 - 150.
21. Кучеров Д. Г. Бренд работодателя как инструмент стаффинга в международных интеллектуальноемких компаниях. - Санкт – Петербург: Высшая школа менеджмента СПбГУ, 2014. – 219 с.
22. Кучеров Д. Г. Бренд работодателя: область маркетинга или управления человеческими ресурсами? / Д. Г. Кучеров // Вестник СПбГУ. Сер. 8. – 2012. – № 3. – С. 98–120.
23. Кучеров Д. Г. Сколько стоит бренд работодателя? / Д. Г. Кучеров, А. Л. Замулин // Справочник по управлению персоналом. – 2013. – № 5. – С. 47–54.
24. Кучеров Д. Г. Концепция международного управления человеческими ресурсами: анализ основных подходов / Д. Г. Кучеров, Ю. П. Платонов // Вестник СПбГУ. Сер. 8. – 2012. – № 2. – С. 84–107.
25. Львов С. Как оценить инвестиции в персонал / С. Львов // Финансовый директор. - 2014. - N 6. - С.78-83.
26. Магура М.И. Отбор персонала и управление человеческими ресурсами организации. Управление персоналом : учеб. пособие / М.И. Магура, Ю.И. Плешин. – Санкт – Петербург : Просвет, 2014. – 428 с.
27. Маева Н. Мотивация к обучению или обучение как мотив: две грани важной управленческой пары / Н. Маева // Управление магазином. - 2014. - N 3. - С.5-12.
28. Методы исследования систем управления [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://inventech.ru/lib/analisis/analisis0017>

29. Новашина Т.С. Подсистемы предприятия / Т.С. Новашина, В.И. Карпунин, В.А. Леднев // Экономика и финансы предприятия. - 2014. - N 11. – 352 с.
30. Орехов В. Д. Обучение персонала: эффективность и экономичность / В. Д. Орехов // Управление персоналом . - 2012. - №. 3. - С.55-58.
31. Повышение эффективности организаций: [Электронный ресурс] - Режим доступа: <http://trends.skolkovo.ru/2013/11/12-problem-upravleniya-v-rossii/>
32. Рихтер К. Формирование командного духа / К. Рихтер // Управление персоналом. - 2013. - N 10. - С. 14 - 17.
33. Раздорожный А.А. Организация производства и управление предприятием / А.А. Раздорожный // Вестник СибГТУ. -2014. - № 1. - С. 148.
34. Соснина Е.Ю. Формирование ключевых компетенций предприятия / Е.Ю. Соснина // Менеджмент. – 2012. - № 3-4. – С. 16 – 22.
35. Сумина Е.В. Ключевые управление интеллектуальным капиталом современного предприятия / Е.В. Сумина //Современные аспекты экономики. - 2013. - № 22 (50). - С. 100 - 104.
36. Самоукина Н. В. Мотивация персонала как проблема / Н. В. Самоукина // Управление персоналом. - 2015. - N 7. - С.62-66.
37. Сурков С. Социально-психологические модели в анализе трудовой мотивации работников / С. Сурков // Вопросы экономики. - 2014. - N 8. - С.90-101.
38. Целеустремленные руководители на низшем, среднем и высшем уровне [Электронный ресурс] - Режим доступа: <http://trends.skolkovo.ru/2013/11/12-problem-upravleniya-v-rossii/>
39. Чаплина, А. Н. Факторы и инструменты обновления предприятий российского бизнеса: монография / А. Н. Чаплина, И. А. Войцеховская. – Красноярск: КГТЭИ, 2005. – 215 с.

40. Чурюмов Б. Система мотивации, стимулирующая развитие управленческого персонала / Б. Чурюмов, С. Чурюмов // Менеджмент сегодня. – 2014. - N 6. - С.29-34.
41. Шакиров Н. Ш. Мотивация и мотивационный потенциал в системе менеджмента / Н. Ш. Шакиров // Проблемы теории и практики управления . – 2015. - N 10. - С.107-115.

